

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**ХАРКІВСЬКА НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ МІСЬКОГО**  
**ГОСПОДАРСТВА**

**ЛОБАНОВ ОЛЕКСАНДР АНАТОЛІЙОВИЧ**

**УДК 658.01**

**СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ПРИБУТКОМ АКЦІОНЕРНИХ**  
**ТОВАРИСТВ БУДІВЕЛЬНОЇ ГАЛУЗІ**

**Спеціальність 08.00.04 – економіка та управління**  
**підприємствами**  
**(економіка будівництва)**

**АВТОРЕФЕРАТ**

**дисертації на здобуття наукового ступеня**  
**кандидата економічних наук**

**Харків – 2010**

Дисертацією є рукопис.

Робота виконана в Харківській національній академії міського господарства Міністерства освіти і науки України.

Науковий керівник: доктор економічних наук, професор  
**Момот Тетяна Валеріївна,**  
Харківська національна академія міського господарства  
Міністерства освіти і науки України,  
завідувач кафедри обліку і аудиту.

Офіційні опоненти: доктор економічних наук, професор  
**Волинський Георгій Семенович,**  
Східноукраїнська філія Міжнародного Соломонова  
університету, завідувач кафедри фінансів і  
економічної теорії (м. Харків);

кандидат економічних наук, доцент  
**Сєвка Вікторія Геннадіївна,**  
Інститут економіки промисловості Національної  
Академії Наук України, докторант (м. Київ).

Захист відбудеться «29» квітня 2010 р. о «13» годині на засіданні спеціалізованої вченої ради Д.64.089.01 Харківської національної академії міського господарства за адресою: м. Харків, вул. Революції, 12, у залі засідання Вченої ради (конференц-зал № 1).

З дисертацією можна ознайомитися у бібліотеці Харківської національної академії міського господарства, за адресою: м. Харків, вул. Революції, 12.

Автореферат розісланий «26» березня 2010 р.

В.о. вченого секретаря  
спеціалізованої вченої ради

В.П. Решетило

## ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА РОБОТИ

**Актуальність теми.** В умовах системної перебудови економіки України у напрямі її адаптації до світових стандартів корпоративного управління, об'єктивно необхідним є створення прозорих механізмів корпоративної взаємодії, які б стимулювали збільшення результативності корпоративної форми організації підприємницької діяльності для забезпечення максимізації добробуту власників та гармонізації корпоративних відносин.

Поширення корпоративізму як системи принципів організації бізнесу актуалізує проблему гармонізації взаємодії учасників корпоративних відносин з метою узгодження їх інтересів. Акціонерна форма підприємництва створює можливість об'єднання капіталів різних інвесторів, у тому числі і для власників капіталу, неспроможних з різних причин до самостійної підприємницької діяльності. Відтак, нагальною є потреба у з'ясуванні сутності, можливостей та механізмів прибуткового управління акціонерним капіталом.

Прибуток є найважливішим внутрішнім джерелом формування фінансових ресурсів акціонерних товариств та економічного розвитку держави загалом; основним критерієм ефективності господарської діяльності та якості корпоративного управління, головною метою підприємницької діяльності. Прибуток - це особливий вид ресурсів акціонерного товариства, що систематично відтворюється, в якому відбиваються взаємозв'язки та реалізуються економічні інтереси всіх суб'єктів корпоративних відносин: акціонерів, працівників, клієнтів, контрагентів по бізнесу, представників громадськості, державних органів та місцевої влади.

Економічна сутність прибутку та його роль у системі показників оцінки соціально-економічної ефективності розглядалися в роботах багатьох таких вітчизняних і зарубіжних вчених, як І.А. Бланк, Б. Коласс, С.В. Мочерний, Г.М. Григорян, В.М. Гриньова, Г.С. Волинський, Д.В. Валовий, Л.Г. Мельник, Р. Піндайк, Д. Рубінфельд, М.М. Чепурін, І.Т. Балабанов, А. Маршалл, Г. Мюрдаль, Дж. Р. Хікс, І.М. Герчикова, А.В. Крушевський та інші. Дослідження теоретичних та практичних аспектів вирішення проблеми формування системи стратегічного управління розвитком підприємств здійснювали І. Ансофф, Р. Акофф, О.С. Віханський, О.П. Градов, М.І. Круглов, Б.З. Мільнер, Г. Мінцберг, Ф. Лііс, В.С. Пономаренко, О.І. Пушкар, О.М. Тищенко, В.І. Торкатюк, В.Г. Севка, З.Є. Шершньова, С.В. Оборська та інші.

Наукові праці вчених обґрунтовують фундаментальні аспекти системи управління прибутковістю підприємства і дозволяють удосконалювати інструментарій стратегічного управління прибутком акціонерного товариства будівельної галузі за параметрами динамічного середовища для забезпечення сталого його розвитку, що обумовили актуальність дисертаційної роботи.

При цьому вирішення проблеми забезпечення довгострокової прибутковості акціонерного товариства набуває чітко вираженого стратегічного змісту, обумовленого складним багатокритеріальним характером прийняття управлінських рішень у цій сфері, високим рівнем невизначеності умов управлінської діяльності, різноманіттям мотиваційних настанов осіб, які приймають рішення, тощо. У стратегічному управлінні забезпечення довгострокової прибутковості найчастіше розглядається як проміжна ціль, що має сприяти вирішенню більш важливих стратегічних проблем, таких як досягнення стійких конкурентних переваг, розширення ринкової частки, забезпечення динамічності економічної діяльності, задоволення певних суспільних потреб, створення позитивного іміджу та ін. Поширеність такого підходу обумовлює недостатність існуючого наукового забезпечення стратегічного управління прибутком, відсутність цілісного методичного обґрунтування управлінських рішень у цій сфері. Проте розв'язання зазначених проблем розвитку акціонерного товариства майже повністю залежить від потенціалу генерації додаткової вартості, необхідної для задоволення інтересів власників і відтворення цих ресурсів. Крім того, саме прибуток є основним джерелом досягнення комплексу стратегічних цілей та дотримання інтересів суб'єктів корпоративного управління. Тому стратегічне управління прибутком слід вважати важливою складовою стратегічного управління розвитком. Його ефективність є запорукою забезпечення сталого економічного зростання акціонерного товариства.

Значення й актуальність таких питань для вітчизняних акціонерних товариств будівельної галузі обумовили вибір теми та постановку мети дисертаційного дослідження.

***Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами.*** Дисертаційне дослідження є складовою науково-дослідних робіт Харківської національної академії міського господарства в межах державної бюджетної тематики: «Методологія і організація обліку, комплексного економічного аналізу та аудиту діяльності суб'єктів господарювання», етап 2 – «Організаційно-правові умови підвищення рівня прозорості фінансової звітності та обґрунтування управлінських рішень суб'єктів господарювання України в умовах застосування міжнародних стандартів» (2009 р., номер державної реєстрації 0108U006673) - автором досліджено концептуальні засади та стратегічного управління прибутком підприємства; «Методологія і організація обліку, комплексного економічного аналізу та аудиту діяльності суб'єктів господарювання», етап 1 – «Облік, аудит і аналіз економічної інформації: узагальнення досвіду застосування міжнародних стандартів в Європейському Союзі та в країнах з перехідною економікою» (2008р., номер державної

реєстрації 0108U006673) – автором удосконалено інструментарій стратегічного управління прибутком акціонерних товариств будівельної галузі.

**Мета і завдання дослідження.** Метою дисертаційної роботи є удосконалення теоретико-методичних положень та обґрунтування практичних рекомендацій щодо стратегічного управління прибутком акціонерних товариств будівельної галузі.

Для досягнення поставленої мети в дисертації були поставлені та вирішені такі завдання:

- узагальнити теоретичні підходи до визначення економічної сутності та природи прибутку, розкрити функції, форми та методи управління прибутком підприємства;
- систематизувати підходи до формування та реалізації дивідендної політики акціонерних товариств як складової сучасної моделі корпоративного розвитку;
- обґрунтувати концептуальні основи стратегічного управління прибутком як складової стратегічного управління розвитком акціонерного товариства;
- проаналізувати фінансові результати господарської діяльності будівельних акціонерних товариств України та виявити стратегічні резерви підвищення прибутковості їх діяльності;
- оцінити діючу систему організаційно-методичного та інформаційного забезпечення управління прибутком будівельних акціонерних товариств;
- розробити алгоритм формування та вибору стратегії управління прибутковістю будівельних акціонерних товариств із використанням морфологічного методу складання матриці стратегій;
- здійснити параметричне моделювання динамічної матричної моделі стратегічного управління прибутком будівельних акціонерних товариств;
- розробити практичні рекомендації щодо обґрунтування стратегічних управлінських рішень з управління прибутком будівельних акціонерних товариств та удосконалення системи корпоративного управління для забезпечення стратегічного управління прибутком акціонерних товариств як складової еталонних стратегій.

**Об'єкт дослідження** - процес обґрунтування та прийняття стратегічних управлінських рішень у сфері забезпечення довгострокової прибутковості акціонерних товариств будівельної галузі.

**Предметом дослідження** є сукупність теоретичних, методичних і практичних інструментів стратегічного управління прибутком акціонерних товариств будівельної галузі.

**Методи дослідження.** Теоретичною і методологічною основою дисертації є загальнонаукові принципи і методи проведення комплексних досліджень, сучасні економічні теорії. Правове поле дисертаційного дослідження становили

закони України, постанови, рішення уряду з найважливіших питань організації і регулювання господарської діяльності акціонерних товариств. При постановці проблеми та вивченні існуючих підходів до її вирішення було використано методологічні матеріали, наукову, економічну й довідкову літературу, роботи провідних вітчизняних і зарубіжних економістів, періодичні економічні та фінансові видання України і країн СНД, статистичні та фінансові звітні дані підприємств будівельної галузі України.

Для досягнення поставленої в роботі мети використовувались такі методи дослідження: *теоретичне узагальнення* – для вивчення і систематизації теоретичних підходів до визначення економічної сутності прибутку; *аналізу та синтезу* – для визначення стратегічних факторів формування прибутку акціонерного товариства; *класифікації* – для вивчення та узагальнення видів прибутку, різних форм і методів управління прибутком, видів дивідендної політики акціонерного товариства; *статистичного й техніко-економічного аналізу* – для дослідження фінансових результатів господарської діяльності будівельних акціонерних товариств; *графічний* – для наочного відображення динаміки результативності функціонування акціонерних товариств будівельної галузі та схематичного подання теоретичного матеріалу дисертаційного дослідження; *порівняльного аналізу* – для співставлення факторів формування стратегії забезпечення довгострокової прибутковості акціонерних товариств; *експертної оцінки* – для здійснення попередньої оцінки впливу різних форм і методів управління прибутком на фінансові результати діяльності підприємства; *морфологічного аналізу* – для складання матриці параметрів еталонних стратегій забезпечення довгострокової прибутковості акціонерних товариств; *структурно-логічного аналізу* – для визначення етапів процесу стратегічного управління прибутком акціонерних товариств.

**Інформаційною базою дослідження** є законодавчі та нормативні документи, матеріали періодичних видань та науково-практичних конференцій, праці українських та зарубіжних вчених, дані ресурсів мережі Інтернет, статистичні дані Державного комітету статистики України, фінансова звітність акціонерних товариств будівельної галузі.

**Наукова новизна одержаних результатів.** Основним науковим результатом проведеного дослідження є розвиток теоретико-методичних положень щодо стратегічного управління прибутком акціонерних товариств будівельної галузі на основі впровадження морфологічного методу складання матриці стратегій із використанням динамічного матричного моделювання.

Наукову новизну дисертації визначають такі положення:

*удосконалено:*

- процес стратегічного управління прибутком акціонерних товариств шляхом інтеграції в єдину систему комплексу базових еталонних стратегій

забезпечення довгострокової прибутковості акціонерних товариств на основі використання морфологічного методу складання матриці стратегій та динамічної матричної моделі оцінки результативності функціонування акціонерного товариства з визначенням конкурентної позиції на певній стадії життєвого циклу для здійснення матричного позиціонування акціонерного товариства за модифікованою матрицею прибутковості з метою визначення стратегічного розриву і формування стратегічних ініціатив;

- підхід до оцінки результативності роботи будівельних акціонерних товариств із використанням динамічної матричної моделі за алгоритмом: формування результуючих матриць інтегральних компонентів еталонних стратегій, побудова динамічних рядів, проектування шкали оцінки та визначення інтегрального рейтингу результативності функціонування акціонерного товариства з метою виявлення мобілізаційних можливостей для обґрунтування резервів збільшення прибутковості акціонерного товариства та оцінки доцільності інвестування;

- підхід до оцінки агрегованого показника результативності функціонування акціонерного товариства шляхом розробки системи параметрів оцінки результативності функціонування акціонерного товариства за компонентами доходності діяльності, витратності діяльності, ділової активності, віддачі необоротних активів, віддачі трудових ресурсів, рівня фінансової стійкості;

*дістали подальшого розвитку:*

- інформаційно-аналітичне забезпечення прийняття управлінських рішень в системі корпоративного управління акціонерних товариств будівельної галузі шляхом ідентифікації проблем інтерпретації показників доходу і витрат у фінансовій звітності залежно від особливостей конкретних контрактів або умов будівництва та прийнятих облікових алгоритмів;

- послідовність стратегічного планування фінансових результатів економічної діяльності підприємства, етапами якого є визначення “стратегічного розриву”, вибір способу подолання розриву (стратегії забезпечення довгострокової прибутковості), розробка загальної стратегії та формування набору стратегічних ініціатив, контроль та оцінка результатів реалізації сформованого стратегічного портфеля;

- пропозиції з організації корпоративного управління акціонерними товариствами будівельної галузі, які полягають у обґрунтуванні доцільності формування у складі спостережної ради акціонерного товариства комітету зі стратегічного управління для забезпечення розробки стратегії, спрямованої на підвищення прибутковості та конкурентноспроможності акціонерного товариства.

***Практичне значення результатів дисертаційного дослідження*** полягає в тому, що використання запропонованих у роботі науково-практичних та методичних рекомендацій сприятиме забезпеченню належного фінансування

довгострокового розвитку акціонерних товариств, визначенню та обґрунтованому використанню резервів збільшення фінансових результатів їх економічної діяльності. Наукові результати дисертаційного дослідження знайшли своє практичне застосування в акціонерних товариствах будівельної галузі, а саме: АТ «Холдингова компанія «Київміськбуд» - впроваджено комплекс базових еталонних стратегій забезпечення довгострокової прибутковості корпоративного підприємства на основі використання морфологічного методу складання матриці стратегій (довідка № 6281/0/2-09 від 12.11.2009 р.); ЗАТ «Паритет» - впроваджено інструментарій оцінки стратегічного потенціалу формування прибутку акціонерного товариства у взаємозв'язку зі стадіями життєвого циклу та параметрами конкурентної позиції (м. Кременчук, акт №128/5 від 10.10.2009 р.); ЗАТ «Спецбудмонтаж» - впроваджено динамічну матричну модель стратегічного управління прибутком (м. Харків, акт № 23-91 від 10.01.2010 р.).

Результати досліджень застосовуються в навчальному процесі кафедри обліку і аудиту Харківської національної академії міського господарства при викладанні курсів «Оподаткування суб'єктів господарювання», «Аудит» (довідка від 01.10.2009 р.).

**Особистий внесок здобувача.** Наукові результати, представлені в дисертаційній роботі, отримані автором самостійно. Із наукових публікацій, що видані у співавторстві, у дисертації використано лише ті ідеї та положення, які є результатом особистого дослідження здобувача.

**Апробація результатів дослідження.** Основні положення і наукові результати дисертаційного дослідження доповідалися та були схвалені на міжнародній науково-практичній конференції «Стратегічні напрямки підвищення економічної ефективності реалізації інвестиційних будівельних проектів в умовах трансформації економіки України до ринкових відносин» (м. Харків, 21-23 жовтня 2008 р.); VII міжнародній науково-практичній конференції «Актуальные проблемы и перспективы развития экономики Украины» (м. Алушта, 26-28 вересня 2008 р.), міжнародній науково-практичній конференції «Обліково-аналітичне і фінансове забезпечення корпоративного управління: міжнародний досвід та вітчизняна практика» (м. Харків, 9-11 квітня 2009 р.); X міжнародній науково-практичній конференції «Теорія і практика сучасної економіки» (м. Черкаси, 14-16 жовтня 2009 р.).

**Публікації.** Основні результати дисертаційного дослідження опубліковано в 1 монографії, 11 наукових статтях, загальним обсягом – 12,0 ум.-друк. ар. Особисто автору належить 5,5 ум.-друк. ар.

**Структура і обсяг роботи.** Дисертація складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаної літератури з 199 найменувань. Основний зміст роботи викладений на 185 сторінках комп'ютерного тексту, містить 19 рисунків, 23 таблиць, 9 додатків.



## ОСНОВНИЙ ЗМІСТ ДИСЕРТАЦІЙНОЇ РОБОТИ

У вступі обґрунтовано актуальність теми дисертаційної роботи, сформульовано мету, завдання, об'єкт та предмет дослідження, визначено наукову новизну отриманих результатів і їх практичне значення, подано дані про апробацію та публікації результатів дослідження.

У першому розділі «Концептуально-методичні засади стратегічного управління прибутком акціонерних товариств будівельної галузі» визначено економічну сутність прибутку та його роль у системі показників оцінки соціально-економічної ефективності діяльності суб'єктів господарювання, узагальнено функції прибутку, розроблено концептуальні основи стратегічного управління прибутком акціонерного товариства, що дозволяють визначати інструментарій стратегічного впливу на прибуток.

Економічна природа та значущість прибутку визначають його провідну роль у системі корпоративного управління. Процес формування прибутку в умовах ринкової економіки є одним з пріоритетів стратегічного планування, оскільки саме при управлінні прибутком досягаються такі найважливіші цілі, як: максимізація добробуту власників і персоналу підприємства та гармонізація інтересів суб'єктів корпоративних відносин. Управлінські рішення у сфері маркетингу, організації виробництва і управління, фінансування та інвестування, управління персоналом, логістики та інших позначаються на величині прибутку акціонерного товариства.

Систематизація існуючих теоретичних підходів до визначення економічної природи, сутності, джерел виникнення та факторів формування прибутку дозволяє зробити висновок щодо змісту та особливостей прибутку акціонерного товариства в системі економічних категорій. Прибуток акціонерного товариства показує кінцеву грошову оцінку результативності виробничої, збутової та фінансової діяльності. У загальному вигляді прибуток становить різницю між чистим доходом і витратами на виробництво і продаж продукції (виконання робіт, надання послуг). Отримання прибутку прямо залежить від ефективності роботи усіх учасників системи корпоративного управління, а також від спроможності виконавчого органу акціонерного товариства забезпечити гармонізацію взаємодії учасників корпоративних відносин з метою узгодження їх інтересів.

Категорія прибутку нерозривно пов'язана з категорією капіталу як особливого (специфічного) фактора виробництва та загалом є важливим фактором вартості (ціни) акціонерного капіталу. Особливість утворення акціонерного капіталу полягає у тому, що він виникає як результат об'єднання власності різних осіб і не є спільною власністю, а абстрагується від власників створенням в їх інтересах юридичної особи – акціонерного товариства з наділенням її правом

власності на їх капітал та результати його використання. Інтерес акціонерного товариства як власника пов'язаний з інтересами акціонерів. Проте інтерес акціонерного товариства полягає в отриманні підприємницького прибутку в процесі створення корисних товарів та надання послуг (інституціонально-інноваційна роль), а інтерес акціонерів – в результатах його використання (капітально-інвестиційна роль), а не в способах його досягнення.

У процесі використання акціонерного капіталу внаслідок власних невдалих дій або впливу об'єктивних чинників зовнішнього характеру акціонерне товариство може не тільки не отримати очікуваного прибутку, але й повністю або частково втратити вкладений капітал. Тому прибуток певною мірою стає платою за ризик здійснення підприємницької діяльності та можливої втрати інвестованого капіталу. При цьому рівень прибутку та міра підприємницького ризику (очікування щодо можливості втрати капіталу) знаходяться між собою в прямій залежності.

Виникнення прибутку загалом є наслідком динамічного процесу функціонування акціонерного товариства, результатом здійснення внутрішньокорпоративних перетворень та зовнішніх змін середовища господарювання. Інституціонально-інноваційна роль акціонерного товариства у формуванні прибутку реалізується насамперед через створення, пошук, відбір, впровадження, сприяння поширенню різного роду інновацій, що призводять до якісного підвищення ефективності діяльності підприємства, тобто значного скорочення норм витрат усіх видів виробничих ресурсів або інтенсивного зростання доходу. Джерелом збільшення прибутку при цьому стає випереджальний розвиток шляхом створення оригінальних конкурентних переваг, результатом виникнення яких буде генерація доходів, недоступних конкурентам, або отримання можливостей значного скорочення витрат виробництва через використання резервів економії ресурсів.

Акціонерне товариство як юридична особа розпоряджається власністю, створеною іншими власниками (акціонерами). Ця обставина є важливою для з'ясування ефективності механізмів узгодження інтересів різних учасників корпоративної системи у процесі реалізації ними своїх повноважень щодо управління акціонерним капіталом.

Визначення обсягу та принципів розподілу прибутку носять характер суспільної угоди, встановлення умов якої має яскраво виражений зовнішній характер, обумовлений існуючою інституціональною структурою економіки та способами встановлення прав власності. При цьому задоволення претензій певного учасника процесу створення додаткової вартості на привласнення будь-якої частки цієї вартості прямо залежить від спеціалізації цього учасника в реалізації певних часткових прав, які зафіксовано іншими учасниками правами

власності. Розширення сфери спеціалізації буде сприяти збільшенню можливостей учасника щодо привласнення частки прибутку.

Економічна природа прибутку проявляється через реалізацію низки складних різнопланових функцій, які обумовлюють місце прибутку в системі економічних відносин, а саме прибуток як внутрішнє джерело формування фінансових ресурсів підприємства, база економічного розвитку національної економіки та держави загалом, головна мета підприємницької діяльності суб'єктів господарювання, основний механізм запобігання банкрутству та фінансовій неплатоспроможності підприємства, основний критерій ефективності господарської діяльності та доцільності прийняття управлінських рішень, джерело задоволення соціальних потреб суспільства, джерело фінансового забезпечення зростання ринкової вартості підприємства.

Система управління прибутком акціонерного товариства, складовими якої є підсистема управління формуванням прибутку та підсистема управління розподілом і використанням прибутку, є важливим елементом загального організаційно-економічного механізму корпоративного управління. Через виконання прибутком оціночної, розподільчої та стимулюючої функцій гармонізуються інтереси учасників корпоративних відносин, спрямованих на досягнення єдиної мети – прибуткового використання акціонерного капіталу, збільшення капіталу-власності (інтерес акціонерів концентрується на капіталі-власності на акції та реалізації прав власників на капітал, втілений у цінних паперах), що залежить від капіталу функції (інтерес виконавчого органу – отримання підприємницького прибутку).

Невизначеність довгострокових умов формування прибутку, складна колективна природа управлінської діяльності, необхідність реалізації відтворювальної та мотиваційної функцій прибутку обумовлюють переважно стратегічний характер прийняття управлінських рішень щодо забезпечення довгострокової прибутковості акціонерного товариства. Проте, з точки зору автора, управління прибутком займає особливе місце в системі стратегічного управління акціонерним товариством.

**У другому розділі “Дослідження стратегічних факторів формування прибутку акціонерних товариств будівельної галузі”** проведено дослідження основних тенденцій динаміки показників прибутковості; проаналізовано зміну структури збиткових підприємств за видами економічної діяльності; проаналізовано організаційно-методичне та інформаційне забезпечення стратегічного і поточного управління прибутком акціонерного товариства, здійснено оцінку аналітичних інструментів управління прибутком акціонерних товариств та виявлено стратегічні резерви підвищення прибутковості їх діяльності.

На початок грудня 2009 року корпоративний сектор України характеризувався такими кількісними параметрами: зареєстровано як юридичні

особи 29977 акціонерних товариств, з них: відкритих – 9 618, закритих – 20 359. З початку року кількість акціонерних товариств зменшилась, зокрема ВАТ – на 4,9%, ЗАТ – на 4,4%.

Установлено, що у загальній кількості підприємств України частка збиткових у 2000 році склала 37,7%, у 2001 р. – 38,2%, у 2002 р. – 38,8%, 2003 р. – 37,1%, 2004 р. – 34,8%, 2005 р. – 34,2%, 2006 р. – 33,5%, 2007 р. – досягла найменшої величини 32,5%, 2008 р. знизилася до рівня 2003 р. – 37,2%, у 2009 р. – збільшилась до 41,3%. Аналогічна ситуація спостерігається і у будівництві, де частка збиткових підприємств у 2000 р. становила 40%, починаючи з 2001 р. до 2007 р. спостерігалася позитивна тенденція її зменшення до 32,15, 2008 р. – 37,2%, за попередніми даними 2009 р., частка збиткових підприємств у будівництві збільшилась до 52,7% (рис. 1). У 2009 р. збитки підприємств будівельної галузі склали 3732,2 млн.грн.

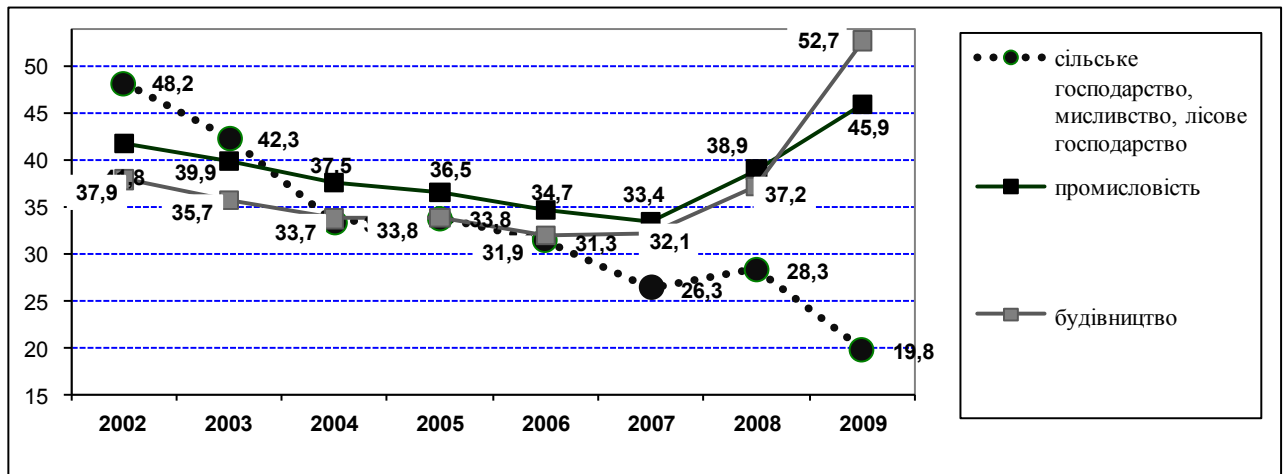


Рис. 1. Динаміка частки збиткових підприємств за галузями економіки у 2002-2009 рр.

На прикладі сформованої вибірки акціонерних товариств будівельної галузі виявлені стратегічні резерви підвищення прибутковості їх діяльності, до яких слід віднести: зниження собівартості реалізованої продукції, адміністративних витрат і витрат на збут, збільшення фондоддачі, ділової активності та продуктивності праці.

Аналізуючи фінансову результативність акціонерних товариств будівельного сектора, доцільно враховувати фактор впливу облікової політики. У цьому контексті слід зауважити, що згідно з принципом відповідності, витрати у фінансовій звітності відображаються в тому періоді, коли підприємство визнає дохід, генерований цими витратами.

Вибір алгоритму відображення доходів залежить, як від особливостей конкретних контрактів або умов будівництва, так і подекуди від особистих професійних суджень керівництва підприємства. В одних випадках будівельні підприємства, виконуючи довгострокові контракти, які тривають більше одного

звітнього періоду, можуть визнавати дохід та витрати за ступенем завершеності, тобто поетапно. Це спричинює те, що прибуток від контракту поступово розподіляється між різними звітними періодами. Такий тип обліку застосовують ті компанії, які за змістом своєї економічної діяльності є підрядниками. Головною рисою підрядних угод є те, що виконавець будівельно-монтажних робіт реалізує волю замовника, який вирішує, що саме і в якому вигляді має буде зведено.

В інших випадках інформаційне забезпечення виконавця будівельно-монтажних робіт формується за так званим девелоперським типом. Зазначений механізм обліку господарських операцій полягає в наступному: протягом усього будівництва ні доходи, ні витрати за проектом не визнаються. У періоді, коли об'єкт продається (передається) споживачам (інвесторам), забудовник визнає загальну суму доходів, витрат та прибутку. Таким чином, одночасно визнається фінансовий результат, який був накопичений протягом усього періоду будівництва.

Передумовою «девелоперського» обліку є такі риси договірних умов, за яких виконавець будівельних робіт (збудовник) реалізує у проекті свої власні уявлення про об'єкт, пропонуючи його споживачам. Така схема обліку, наприклад, широко застосовується забудовниками, які фінансують будівництво за рахунок власних коштів, кредитів або ж за рахунок залучення облігаційних позик.

Таким чином, облікова політика акціонерних товариств суттєво впливає на оцінку результативності їх роботи та має бути врахована при формуванні інформаційно-аналітичного забезпечення стратегічного управління прибутком.

**У третьому розділі «Удосконалення інструментарію стратегічного управління прибутком будівельних акціонерних товариств»** здійснено логіко-графічне моделювання стратегії управління прибутковістю будівельних акціонерних товариств із використанням методу «дерево цілей», обґрунтовано вибір, сформовано систему стратегічно важливих параметрів впливу на прибуток акціонерного товариства та інтегровано їх в єдину систему.

Декомпозицію загальної мети забезпечення довгострокової прибутковості акціонерного товариства із застосуванням дерева цілей здійснено на основі визначення факторів формування прибутку, виходячи з чого першим рівнем деталізації прибутку є визначення співвідношення потоку доходів та витрат ресурсів. Другий рівень декомпозиції складають фактори, що обумовлюють досягнення запланованих обсягів доходів та витрат. Слід зазначити, що через наявність функціональних зв'язків між елементами дерева цілей не виникає майже ніяких протиріч, оскільки зв'язки між ними носять причинно-наслідковий характер.

Для розробки еталонних стратегій забезпечення довгострокової прибутковості акціонерного товариства використано морфологічний метод складання матриці стратегій за такими видами стратегій: пошук ринкової ніші, розвиток ринку, рух за лідером, переслідування лідера, конкурентне суперництво, оборона лідируючої позиції, випереджувальне інноваційне

лідерство, агресивна диверсифікація, повзуча диверсифікація. Характеристики параметрів обраних еталонних стратегій забезпечення довгострокової прибутковості акціонерних товариств з визначенням шкали їх оцінювання подано за векторами оцінки обмежень (рівень концентрації, середньорічний темп зростання галузі, кількість об'єктів, що будуються, споживчі якості продукції, коливання рентабельності галузі) та векторами впливу (дохідність та витратність діяльності, ділова активність, віддача необоротних активів, віддача трудових ресурсів, рівень фінансової стійкості) (табл. 1).

Таблиця 1

**Морфологічна матриця параметрів еталонних стратегій забезпечення довгострокової прибутковості акціонерних товариств будівельної галузі**

№	Параметри стратегії	Різновиди характеристик (C <sub>ij</sub> ) та шкала оцінювання		
		0	1	2
Параметри умов і обмежень (вектори оцінки обмежень)				
1	Рівень концентрації (суми ринкової частки найбільших підприємств галузі), % (РК)	C <sub>11</sub> (РК↑) 70-100	C <sub>12</sub> (РК–) 40-69	C <sub>13</sub> (РК↓) 10-39
...				
6	Коливання рентабельності галузі (останні 2 роки), % (Р)	C <sub>61</sub> (Р↓) 0-9	C <sub>62</sub> (Р–) 10-29	C <sub>63</sub> (Р↑) 30-59
Компоненти впливу (вектори впливу)				
7	Доходність діяльності (ДД), інтегральна компонента доходності діяльності	C <sub>71</sub> (ДД↓) 0,5-0,9	C <sub>72</sub> (ДД–) 1-1,25	C <sub>73</sub> (ДД↑) ≥1,26
...				
12	Рівень фінансової стійкості (ФС), інтегральна компонента рівня фінансової стійкості	C <sub>121</sub> (ФС↓) 0,5-0,9	C <sub>122</sub> (ФС–) 1-1,25	C <sub>123</sub> (ФС↑) ≥1,26

Оцінку результативності функціонування будівельних акціонерних товариств із використанням динамічної матричної моделі здійснено за алгоритмом (рис. 2). Матричне позиціонування акціонерного товариства за параметрами: стадія життєвого циклу, інтегральний рейтинг конкурентної позиції (максимальне значення  $K=6$ ), інтегральний рейтинг результативності роботи акціонерного товариства (максимальне значення  $K=12$ ) здійснено за запропонованою автором модифікованою матрицею прибутковості. Матриця стратегічного розриву (прогалини) дорівнює різниці елементів матриці преференцій і матриці фактично досягнутих результатів  $E_{2008}$ . При цьому стратегічний розрив (прогалина) визначається як інтервал між можливостями, зумовленими наявними тенденціями зростання акціонерного товариства, та бажаними орієнтирами (преференціями), необхідними для розв'язання нагальних проблем зростання та збільшення прибутковості акціонерного товариства в довгостроковій перспективі.

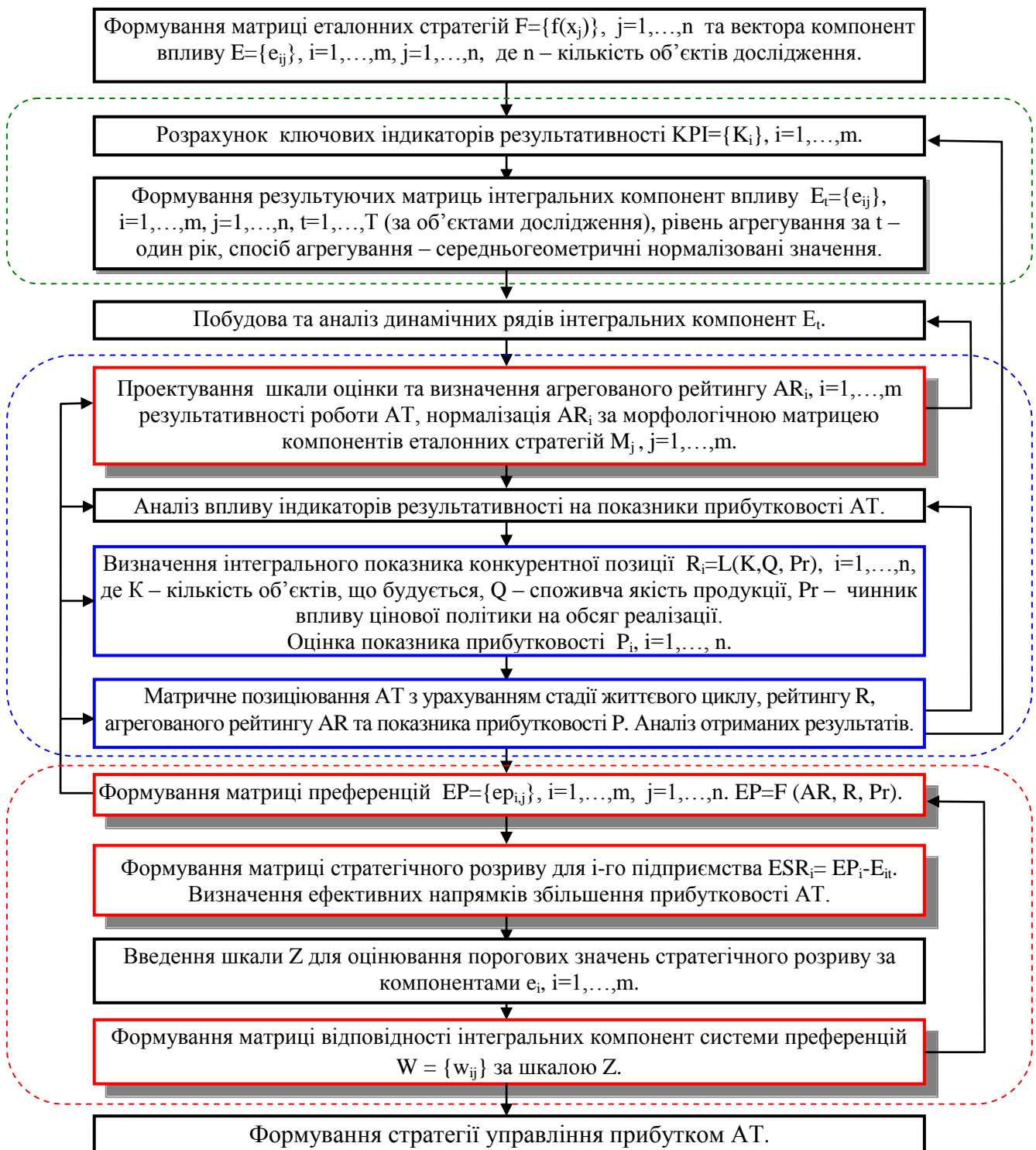


Рис. 2. Алгоритм формування динамічної матричної моделі стратегічного управління прибутком

Результати апробації запропонованого алгоритму здійснено на прикладі п'яти акціонерних товариств будівельної галузі (табл. 2).

Практичне застосування розроблених алгоритмів дозволило запропонувати організаційно-методичну схему стратегічного формування прибутку акціонерними товариствами, яка складається з послідовності етапів підпорядкованих між собою складових та базується на використанні динамічної матричної моделі (рис. 3).

Таблиця 2

**Результати апробаційних розрахунків щодо формування стратегічних ініціатив будівельних акціонерних товариств**

Інтегральні компоненти	Будівельні акціонерні товариства				
	1	2	3	4	5
Дохідність діяльності ( $e_1$ )	1,20	1,19	1,09	1,30	1,21
Витратність діяльності ( $e_2$ )	0,99	1,15	1,99	0,79	0,92
Ділова активність ( $e_3$ )	1,17	0,65	0,39	1,29	0,85
Віддача необоротних активів ( $e_4$ )	2,91	0,77	2,08	1,08	0,94
Віддача трудових ресурсів ( $e_5$ )	1,29	1,38	1,15	1,22	1,28
Рівень фінансової стійкості ( $e_6$ )	0,35	0,8	0,7	0,66	0,94
Агрегований рейтинг роботи акціонерних товариств ( $R_{\max}=12$ )	7	4	4	8	6
Інтегральний показник конкурентної позиції ( $I_{\max}=6$ )	3	3	4	4	4
Конкурентна позиція	міцна	міцна	помітна	помітна	помітна
Прибуткова позиція	мінімальна	неприбуткова	поміркована	поміркована	поміркована
Стратегічний розрив	$e_6=-0,55$	$e_3=-0,40$ ; $e_4=-0,33$	$e_2=-0,94$ ; $e_3=-0,66$ ; $e_6=-0,50$	$e_6=-0,44$	$e_2=-0,20$ ; $e_3=-0,26$ ; $e_6=-0,26$
Еталонна стратегія	рух за лідером	рух за лідером	конкурентне суперництво	конкурентне суперництво	конкурентне суперництво
Стратегія управління прибутком	стратегія досягнення мінімального рівня рентабельності	стратегія досягнення беззбитковості діяльності	стратегія досягнення цільового прибутку	стратегія досягнення цільового прибутку	стратегія досягнення цільового прибутку

## ВИСНОВКИ

Отримані в ході дисертаційного дослідження результати дозволяють вирішити важливе науково-практичне завдання з удосконалення теоретичних, методичних положень і науково-практичних рекомендацій щодо обґрунтування та прийняття стратегічних управлінських рішень у сфері забезпечення



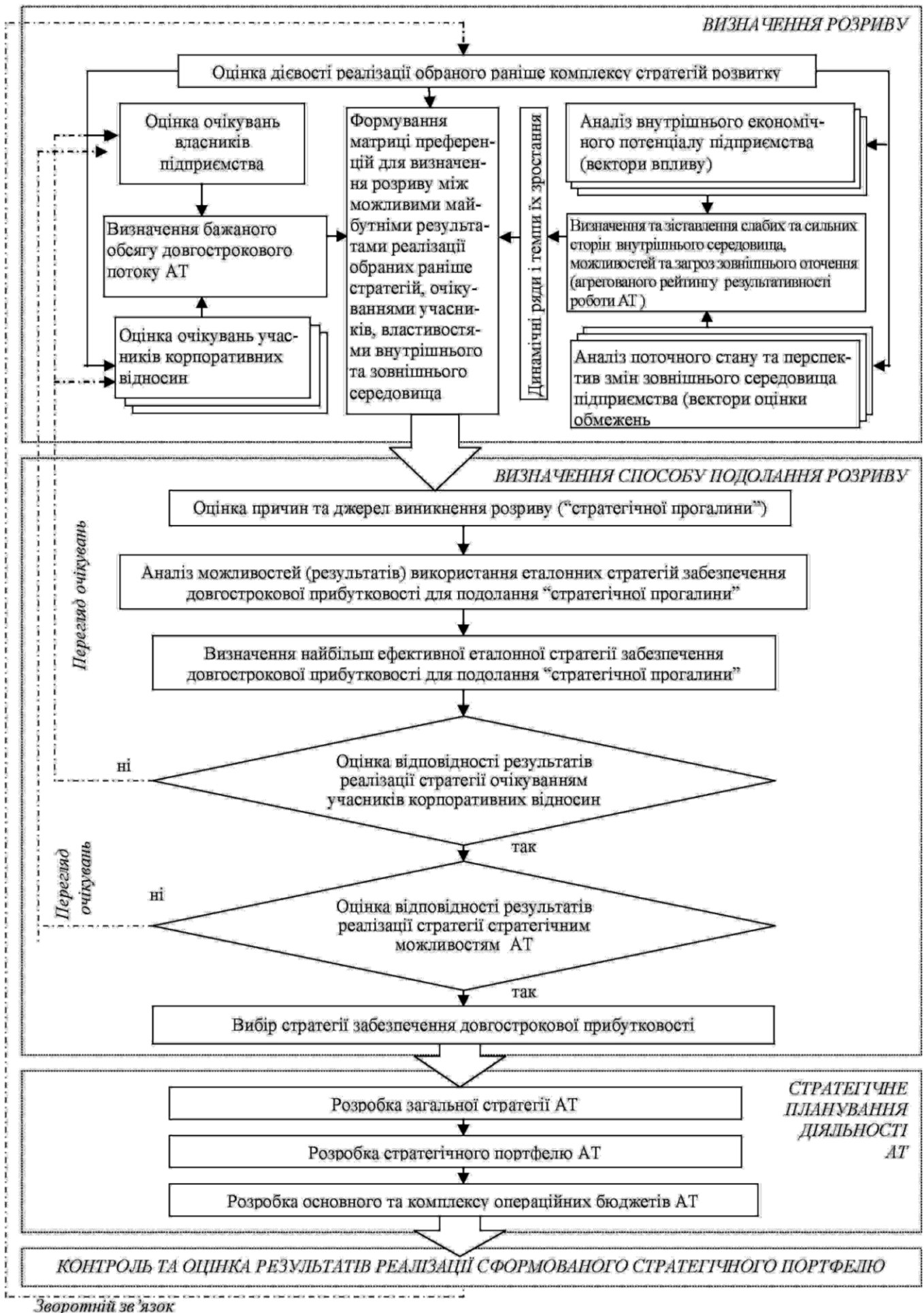


Рис.3. Послідовність стратегічного формування прибутку акціонерного товариства на базі динамічної матричної моделі

довгострокової прибутковості акціонерних товариств будівельної галузі. На основі проведених досліджень сформовано наступні висновки і пропозиції:

1. Прибуток є фундаментальною економічною категорією, наявність якої за будь-яких умов господарювання є характерною ознакою товарно-грошових відносин, виникнення та розвитку інституту власності. Проте наукове визначення економічної сутності прибутку в системі соціально-економічних відносин у суспільстві до цього часу не має остаточно завершеного характеру, а між вченими-економістами тривають гострі дискусії щодо природи та джерел походження прибутку. Основними теоретичними підходами до визначення економічної сутності прибутку є такі концепції: класична (базується на ототожненні категорій “прибутку” та “валового доходу”); марксистська (трудова); неокласична (прибуток як форма виявлення продуктивності капіталу та граничної корисності); господарського ризику (прибуток як міра винагороди за прийняття підприємницького ризику); інноваційна.

2. В умовах недосконалої системи нормативно-правового регулювання корпоративних відносин у більшості українських акціонерних товариств цілком легітимними є хронічні не виплати дивідендів, штучна асиметрія інформації, що спричиняє асиметрію можливостей з метою отримання конкурентних переваг певними економічними агентами, процедури штучного банкрутства компанії, рейдерство тощо. Порівняльний аналіз типів дивідендної політики акціонерних товариств дозволив зробити висновок, що найприйнятнішим є компромісний підхід до формування дивідендної політики, заснований на виплаті мінімального стабільного розміру дивідендів із надбавкою у визначені періоди, тобто із застосуванням так званих "екстрадивідендних" виплат.

Сучасна українська бізнес-практика свідчить про недосконалість дивідендної політики більшості акціонерних товариств, а також про дефіцит транспарентності корпоративного управління. Відтак, особлива увага мусить приділятися формуванню ефективної системи управління прибутком, та підсиленню впливу на відповідні процеси з боку спостережної ради, як головного органу, який покликаний збалансувати інтереси і прагнення акціонерів та акціонерного товариства.

3. Стратегічне управління прибутком акціонерного товариства визначено як систему цілеспрямованих дій компанії щодо формулювання та впровадження стратегії для забезпечення довгострокової прибутковості підприємства. Підсистема стратегічного управління прибутком є складовою загальної системи стратегічного управління розвитком акціонерного товариства.

4. Будівель галузь є найбільш інвестиційно залежною галуззю народного господарства, що першою відчула на собі наслідки світової фінансово-економічної

кризи: програми будівництва призупинено, інвестування скорочено, платоспроможний попит суттєво знижено. Проведений аналіз результативності функціонування акціонерних товариств будівельної галузі свідчить, що інтенсифікація процесів генерації прибутку прямо пов'язана з підвищенням ефективності використання виробничих ресурсів. Визначення структури джерел генерації доходу за видами діяльності – операційної, інвестиційної, фінансової – дало можливість здійснити більш чітку диференціацію прибутку за ознаками причин виникнення та зв'язку з певними управлінськими рішеннями.

5. Організаційно-методичне та інформаційне забезпечення управління прибутком акціонерного товариства складається з комплексу законодавчо-нормативних та внутрікорпоративних правил та процедур, які регулюють здійснення процесів формування та розподілу прибутку. Створення системи інформаційного забезпечення управління прибутком акціонерного товариства - це процес цілеспрямованого підбору відповідних інформативних показників для використання в процесі аналізу, планування і прийняття оперативних управлінських рішень з урахуванням галузевої специфіки.

Аналіз обліково-аналітичного забезпечення стратегічного управління прибутком свідчить, що єдиної універсальної методології відображення доходу будівельних підприємств не існує. Крім загальних правил визнання доходів (П(С)БО 15), існують спеціальні стандартизовані механізми фіксації доходу в бухгалтерському обліку підрядників (П(С)БО 18), які слід ураховувати при формуванні інформаційно-аналітичного забезпечення стратегічного управління прибутком будівельних акціонерних товариств.

6. Розроблено алгоритм формування та вибору стратегії управління прибутковістю будівельних акціонерних товариств із використанням морфологічного методу складання матриці стратегій та динамічного матричного моделювання.

7. Стратегічне управління прибутком базується на динамічній матричній моделі, що формалізовано описує порядок зміни аналітичних показників, які характеризують динаміку впливу сукупності факторів на прибутковість у процесі розвитку будівельного акціонерного товариства. Інтерпретація отриманих результатів дозволила визначити вплив результуючих компонент на прибутковість акціонерного товариства. Установлено вплив ключових індикаторів результативності на показники прибутковості акціонерного товариства.

8. В результаті проведення дисертаційного дослідження обґрунтовано необхідність підвищення ефективності корпоративного управління акціонерних товариств будівельного комплексу шляхом формування комітету зі стратегічного планування, головним завданням якого є розробка комплексу стратегій,

орієнтованих на максимізацію прибутку з метою досягнення довгострокових цілей будівельних акціонерних товариств.

## СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

### *Монографії*

1. Лобанов О.А. Вартісно-орієнтований організаційно-економічний механізм корпоративного управління холдинговими компаніями: стратегія отримання комбінаторних переваг: Монографія. / Т.В. Момот, М.В. Кадничанський, О.А. Лобанов, Н.В. Рудь. – Х.: Фактор, 2009. – 250 с. *(Особистий внесок: розроблено стратегію управління прибутком будівельних акціонерних товариств).*

### *Статті в наукових фахових виданнях*

2. Лобанов О.А. Класифікація систем управлінського обліку як перший етап його впровадження на підприємстві / О.А. Лобанов // Вісник ХДЕУ. – Харків. – 2001. - №4(20). – С.84-86.
3. Лобанов О.А. Послідовність стратегічного планування прибутку підприємства / М.В. Афанасьєв, О.А. Лобанов // Економіка розвитку. – Харків. – 2003. - №4(32). – С. 74-78. *(Особистий внесок: сформовано морфологічну матрицю еталонних стратегій забезпечення довгострокової прибутковості підприємства, визначено послідовність стратегічного планування прибутку).*
4. Лобанов О.А. Формування концептуальних засад щодо стратегічного управління прибутком підприємства / О.А. Лобанов // Економіка розвитку. – Харків. – 2004. - №4(32). – С. 89-93.
5. Лобанов О.А. Систематизація теоретико-методичних засад побудови корпоративної стратегії підприємств будівельної галузі / О.А. Лобанов, В.Г. Стогній // Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі: проблеми теорії та практики. Національний аерокосмічний університет ім. М.Є. Жуковського «Харківський авіаційний інститут». - Харків: «ХАІ». - 2009. - № 2 (6). - С. 82-94. *(Особистий внесок: удосконалено процес розробки корпоративної стратегії акціонерних товариств будівельної галузі.)*
6. Лобанов О.А. Синергія як складова оцінки ефективності впровадження якісного корпоративного управління будівельними інтегрованими структурами / А.В. Крушевський, О.А. Лобанов // Культура Народів Причорномор'я. — Симферополь. - 2009. - № 172 . - С. 132-134. *(Особистий внесок: удосконалено організаційно-економічне забезпечення підвищення якості корпоративного управління будівельних акціонерних товариств для забезпечення добробуту власників.)*
7. Лобанов О.А. Удосконалення інструментарію стратегічного управління прибутком будівельних акціонерних товариств / О.А. Лобанов // Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі: проблеми теорії та

практики. Національний аерокосмічний університет ім. М.Є. Жуковського «Харківський авіаційний інститут». - Харків: «ХАІ». - 2009. - № 3 (7). - С. 72-83.

*Статті у інших фахових виданнях*

8. Лобанов О.А. Визначення прибутку: особливості методології обліку будівельних операцій / О.А. Лобанов // Будівельна бухгалтерія. - Харків. - 2009. - № 16. - С. 12-17.
9. Лобанов О.А. Економічні вигоди: відображення в фінансовій звітності / О.А. Лобанов // Будівельна бухгалтерія. - Харків. - 2009. - № 19. - С. 15-17.
10. Лобанов О.А. Нова методологія обліку доходів: міжнародні перспективи / О.А. Лобанов // Будівельна бухгалтерія. - Харків. - 2009. - № 24. - С. 8.
11. Лобанов О.А. МСФЗ: Звіт про фінансові результати / С.В. Онищенко, О.А. Лобанов // Будівельна бухгалтерія. - Харків. - 2010. - № 4. - С. 39-43. *(Особистий внесок: систематизовано вимоги МСФЗ щодо складання звіту про сукупні прибутки.)*

*Матеріали наукових конференцій*

12. Лобанов О.А. Модель «дерева цілей» як засіб забезпечення довгострокової прибутковості підприємства / О.А. Лобанов // Актуальные проблемы и перспективы развития экономики Украины: VI междунар науч.-практич. конф., 4-6 окт. - Алушта, 2007. - С.147-148.
13. Лобанов О.А. Житлове будівництво в Україні: динаміка розвитку та механізми фінансування / Т.В. Момот, І.Г. Чалий, О.А. Лобанов // Стратегічні напрямки підвищення економічної ефективності реалізації інвестиційних будівельних проектів в умовах трансформації економіки України до ринкових відносин: міжнар. наук.-практ. конф, 21-23 жовт. - Харків: ХНАМГ, 2008. - С. 97-98.
14. Лобанов О.А. Прибуток будівельних операцій в системі стратегічного управління інвестиційною привабливістю будівельних компаній / О.А. Лобанов, С.В. Онищенко, Г.В. Климова // Теорія і практика сучасної економіки: X міжнар. наук.-практ. конф., том II. – Черкаси: ЧДТУ, 2009. - С.168-169.
15. Лобанов О.А. Дивідендна політика як складова вартісно-орієнтованої корпоративної стратегії акціонерних товариств / О.А. Лобанов, К.Ю., Величко К.Ю. // Обліково-аналітичне і фінансове забезпечення корпоративного управління: міжнародний досвід та вітчизняна практика: міжнар. наук.-практ. конф, 9-11 квітня. - Харків: ХНАМГ, 2009. - С. 127-129.

## АНОТАЦІЯ

**Лобанов О.А. Стратегічне управління прибутком акціонерних товариств будівельної галузі— Рукопис.**

Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук за спеціальністю 08.00.04 — економіка та управління підприємствами (економіка

будівництва). – Харківська національна академія міського господарства, Харків, 2010.

Дисертаційна робота присвячена актуальним проблемам удосконалення теоретичних, методичних і практичних аспектів стратегічного управління прибутком акціонерних товариств будівельної галузі. У роботі запропоновано удосконалити процес стратегічного управління прибутком акціонерних товариств шляхом інтеграції в єдину систему комплексу базових еталонних стратегій забезпечення довгострокової прибутковості акціонерних товариств на основі використання морфологічного методу складання матриці стратегій та динамічної матричної моделі оцінки результативності функціонування акціонерного товариства з визначенням конкурентної позиції на певній стадії життєвого циклу для здійснення матричного позиціонування акціонерного товариства за модифікованою матрицею прибутковості. Основні результати роботи впроваджено в практичну діяльність акціонерних товариств будівельної галузі.

Ключові слова: стратегічне управління прибутком будівельних акціонерних товариств, морфологічний метод складання матриці стратегій, динамічне матричне моделювання результативності функціонування акціонерних товариств.

## **АННОТАЦИЯ**

**Лобанов А.А. Стратегическое управление прибылью акционерных обществ строительной отрасли. – Рукопись.**

Диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук по специальности 08.00.04 – экономика и управление предприятиями (экономика строительства). – Харьков: Харьковская национальная академия городского хозяйства, 2010.

Диссертационная работа посвящена актуальным проблемам усовершенствования теоретических, методических и практических аспектов стратегического управления прибылью акционерных обществ строительной отрасли. В работе усовершенствован процесс стратегического управления прибылью акционерных обществ путем интеграции в единую систему комплекса базовых эталонных стратегий обеспечения долгосрочной прибыльности акционерных обществ на основе использования морфологического метода составления матрицы стратегий и динамической матричной модели оценки результативности функционирования акционерного общества с определением конкурентной позиции на определенной стадии жизненного цикла для осуществления матричного позиционирования акционерного общества по модифицированной матрице прибыльности. Основные результаты работы внедрены в практическую деятельность акционерных обществ строительной отрасли.

Также усовершенствован подход к оценке агрегированного показателя

результативности акционерного общества путем разработки системы параметров результативности по компонентам доходности деятельности, затратности деятельности, деловой активности, отдачи необоротных активов, отдачи трудовых ресурсов, уровня финансовой устойчивости.

Для повышения эффективности корпоративного управления обоснована необходимость формирования комитета по стратегическому управлению, основным заданием которого является разработка стратегий, ориентированных на обеспечение долгосрочной прибыльности с целью достижения долгосрочных целей строительных акционерных обществ.

Ключевые слова: стратегическое управление прибылью строительных акционерных обществ, морфологический метод составления матрицы стратегий, динамическое матричное моделирование результативности функционирования акционерных обществ.

## ANNOTATION

**Lobanov O.A. - A Strategic Management Of Joint-Stock Companies' Income In Building Industry. - Manuscript.**

The thesis for the Scientific Degree of Candidate of Sciences (Economics), specialty 08.00.04 - economics and management of enterprises (economics of construction). - Kharkiv National Academy of Municipal Economy, Kharkiv, 2010.

Dissertation work is devoted to the issues of the day of improvement of theoretical, methodical and practical aspects of strategic management of income of joint-stock companies in building industry. It is suggested in-progress to perfect in the unique system the process of strategic management of income of joint-stock companies by integration a complex of base standard strategies of providing long-term profitability of joint-stock companies on the basis of the use of morphological method of drafting of matrix of strategies and dynamic matrix model of estimation of effectiveness of functioning of joint-stock company with determination of competition position on the certain stage of life cycle for realization of the matrix positioning of joint-stock company with the modified profitability matrix. Basic results of the work are inculcated in practical activity of the joint-stock companies of building industry.

Key words: strategic management of income of build joint-stock companies, morphological method of forming matrix of strategies, dynamic matrix modelling of effectiveness of functioning joint-stock companies.

ЛОБАНОВ ОЛЕКСАНДР АНАТОЛІЙОВИЧ

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ПРИБУТКОМ АКЦІОНЕРНИХ ТОВАРИСТВ  
БУДІВЕЛЬНОЇ ГАЛУЗІ

Спеціальність 08.00.04 – економіка та управління підприємництва  
(економіка будівництва)

АВТОРЕФЕРАТ

дисертації на здобуття наукового ступеня  
кандидата економічних наук

Відповідальний за випуск

В.І. Торкатюк

Підп. до друку 25.03.2010

Формат 60x84 1/16

Папір офісний

Друк на ризографі

Умовн.- друк. арк. 0,9.

Замовл. №

Тираж 100 прим.

Безкоштовно

---

Видавець і виготовлювач:

Харківська національна академія міського господарства,  
вул. Революції, 12, Харків, 61002

Електронна адреса: rectorat@ksame.kharkov.ua

Свідоцтво суб'єкта видавничої справи: ДК №731 від 19.12.2001